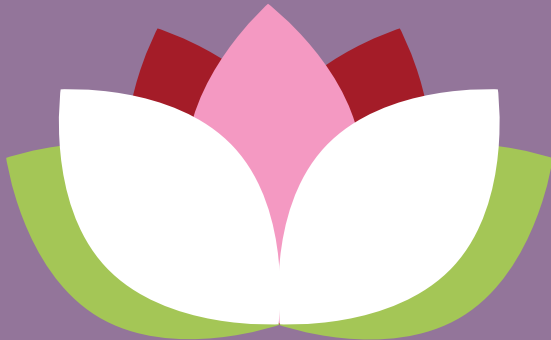


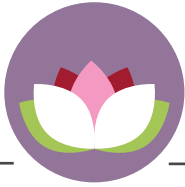
# Gesundheitsfördernde **FÜHRUNG**



# Gesundheitsfördernde Führung

3-Tages-Seminar



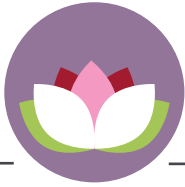


# INHALT

Blatt 2

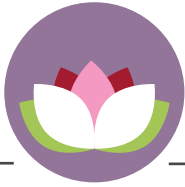
|                                                            |               |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>GESUNDHEITSFÖRDERNDE FÜHRUNG</b>                        | <b>4</b>      |
| Ein Training für Führungskräfte                            | 4             |
| Gesundheitsfördernde Führung als Return on Invest          | 4             |
| <br><b>ANWENDUNG DES KONZEPTS</b>                          | <br><b>6</b>  |
| Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können | 6             |
| Die Themen                                                 | 6             |
| Modelle                                                    | 7             |
| Die Methoden                                               | 7             |
| <br><b>SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN</b>                     | <br><b>9</b>  |
| Anmerkungen für die Umsetzung                              | 12            |
| <br><b>DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK</b>                       | <br><b>13</b> |
| Das Trainingsdesign                                        | 13            |
| PowerPoint-Folien und andere Visualisierungsmethoden       | 13            |
| Handouts                                                   | 14            |
| Inputs                                                     | 15            |
| Flipcharts                                                 | 16            |
| Moderationswände                                           | 17            |
| Moderationskarten                                          | 17            |
| Textdateien und Blanko-Vorlagen als Online-Ressource       | 18            |
| Benötigtes Equipment für das Training                      | 18            |





|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS</b>                  | <b>19</b> |
| Freiwilligkeit                                     | 19        |
| Die Teilnehmer und Zielgruppen                     | 19        |
| Zeitangaben                                        | 20        |
| Gruppengröße                                       | 21        |
| Vertraulichkeit                                    | 21        |
| Umgang mit dem Auftraggeber                        | 21        |
| Die Rolle der Trainerin/des Trainers               | 22        |
| Ein oder zwei Trainer?                             | 22        |
| Reflexion – Erkenntnis – Lernangebot – Veränderung | 23        |
| Quellen                                            | 23        |
| Tagesrückblick/Transfernotizen                     | 23        |
| <b>RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN</b>                  | <b>24</b> |
| <b>GENDERGERECHTE SPRACHE</b>                      | <b>25</b> |
| <b>LITERATUR UND LINKS</b>                         | <b>27</b> |
| <b>DIE AUTORIN</b>                                 | <b>29</b> |
| <b>AUSSERDEM</b>                                   | <b>31</b> |





# GESUNDHEITSFÖRDERNDE FÜHRUNG

Blatt 4

## Ein Training für Führungskräfte

Vor dem Hintergrund des Fürsorgegedankens haben Führungskräfte eine besondere Verantwortung für die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Einen wesentlichen Beitrag in diesem Sinne leisten Personalverantwortliche, wenn sie auf die eigene körperliche und seelische Balance achten. Denn einerseits fungieren Führungskräfte immer als Vorbilder, und andererseits sind Vorgesetzte, die für ihre seelische Ausgeglichenheit sorgen, besser in der Lage, wertschätzend mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren und Führungsfehler zu vermeiden.

Darüber hinaus können Vorgesetzte, denen bekannt ist, was die Gesundheit fördert und was die Vitalität beeinträchtigt, den Führungsalltag bewusst so gestalten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden steigern und ihre Widerstandskräfte stärken können.

In diesem Seminar erarbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche Maßnahmen gesundheitsfördernd sind und wie sie eigenen Stress vermeiden und abbauen können, um einen klaren Blick dafür zu entwickeln, wie Gesundheitsförderung in den Führungsalltag integriert werden kann. Durch Veränderungen und Ergänzungen von Führungswerkzeugen wie Jahresgesprächen oder Zielvereinbarungen können Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herauskristallisieren, wie die Lebenskräfte des Einzelnen individuell gestärkt werden können.

## Gesundheitsfördernde Führung als Return on Invest

Arbeit kann die Gesundheit beeinträchtigen und Arbeit kann die Gesundheit fördern. Führungskräfte tragen elementar dazu bei, ob das Berufsleben für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive oder negative Auswirkungen hat.

Ob Arbeit gesund oder krank macht, hängt unter anderem davon ab,

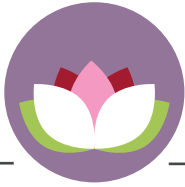
- ob Menschen über- oder unterfordert oder eben angemessen gefordert und gefördert werden,
- ob sie Einfluss nehmen können auf Belange, die ihren Tätigkeitsbereich betreffen,
- ob sie ihre Stärken im Berufsalltag einsetzen können und ob ihnen die Tätigkeit Freude bereitet
- und vor allem, ob sie Anerkennung erhalten.

trainingskonzepte

Gisela Blümmert: Gesundheitsfördernde Führung  
© managerSeminare



LEITFADEN



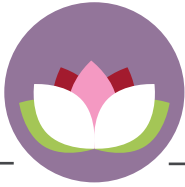
Anerkennung erhöht das Selbstwertgefühl. Mangelnde Anerkennung kränkt und schränkt das Selbstwertgefühl ein. Das Selbstwertgefühl wiederum ist eine Ressource, die sich positiv auf Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit auswirkt.

**Die Chance, dass sich die Arbeitsfähigkeit erhöht, ist bei**

- verstärkten körperlichen Freizeitaktivitäten: 1,8-fach
- verringerten monotonen Tätigkeiten: 2,1-fach
- erhöhter Anerkennung durch Vorgesetzte: 3,6-fach

*(Finnische Längsschnittstudien 1981–1992, nach: Ilmarinen und Tempel)*





## Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit,

- Merkmale von Gesundheit und Krankheit kennenzulernen,
- Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Gesundheit zu erleben,
- eigene und fremde Stärken zu erkennen,
- Instrumente der stärkenorientierten Führung zu erwerben,
- Zuversicht zu entwickeln und auszustrahlen,
- Anerkennung zu erfahren und auszusprechen,
- sich für Über- und Unterforderung zu sensibilisieren,
- eigene Stressoren zu erkennen und innere Stressauslöser abzubauen.

## Die Themen

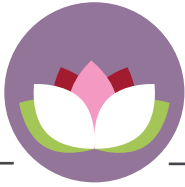
Im Training „Gesundheitsfördernde Führung“ wird der Fokus auf die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten und dessen Auswirkungen auf die Gesundheit gelegt.

Was sind die Kennzeichen von Gesundheit und Krankheit? Was sind die Stabilisatoren der Gesundheit im Berufsalltag? Wie kann die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden und wie trägt diese Lebensfreude zu ihrer Gesunderhaltung bei? Wie können welche Führungsinstrumente gesundheitsfördernd eingesetzt werden? Und wie können Führungskräfte vorbildlich auf ihr eigenes Wohlergehen achten?

Folgende Themen werden behandelt:

- Säulen der Widerstandskraft
- Einheit von Körper und Seele
- Der Übergang von Gesundheit zu Krankheit
- Glück und Zufriedenheit als Gesundheitsstabilisatoren
- Persönlichkeitstypen und ihre Stärken
- Schwächen und ihre Stärken
- Der Zusammenhang von Haltung und Verhalten
- Stärkenorientierte Führung
- Authentische Ausstrahlung von Zuversicht
- Lob, Wertschätzung und Anerkennung
- Angemessen Loben und Kritisieren
- Die anerkennende Mitarbeiterbefragung
- Achtsamkeit
- Über- und Unterforderung, Zielvereinbarung
- Kenntnis von Stressoren
- Verhinderung von Stress
- Rückkehrergespräche





## Modelle

- ABC-Theorie (Albert Ellis)
- Hardiness (Suzanne Kobasa)
- Innere Antreiber (Gert Kaluza)
- Positive Psychologie (Martin Seligmann, Mihaly Csikszentmihalyi u.a.)
- Reframing (NLP)
- Rosenthal-Effekt (Robert Rosenthal)
- Stärkeninventar der Universität Zürich (VIA-IS)
- Wertequadrat (Paul Helwig, Friedemann Schulz von Thun)

## Die Methoden

Bei diesem Training wechseln sich erlebnisorientierte Übungen mit Einzelreflexion, Gruppenarbeiten, Inszenierungen und Vorträgen ab. Die Methoden im Einzelnen:

- Plenum:
  - Vortrag mit PowerPoint-Präsentation oder mit vorgefertigten Moderationskarten
  - Ideensammlung am Flipchart
  - Kartenabfragen

Schnupperkurse:

- Meditation
- Autogenes Training
- Progressive Muskelentspannung
- Kopf-klar-Übung
- Anti-Stress-Übung

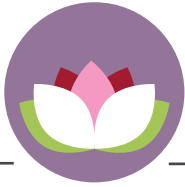
Arbeit mit der Gesamtgruppe:

- Diskussion
- Bewertung von Formulierungen
- Beobachtung von nonverbalen Signalen

- Gruppenarbeit:
  - Gruppenarbeiten mit konkreten Fragestellungen und Lösungsansätzen auf Moderationskarten oder auf Flipchart, Vorstellung im Plenum
  - Rollenspiele







- Einzelarbeit:  
Mehrere Einzeltests (als Handout):
  - Mindset
  - Stärkentest
  - Optimismustest
  - Stresstest
  - Hardiness-Test

Erlebnisorientierte Übungen mit Aha-Effekt:

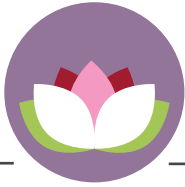
- Die eigene sinnlich-konkrete Erfahrung initiiert Lernimpulse

Einzelarbeit mit Werkzeugen für den Führungsalltag:

- Vorbereitungsbogen für die anerkennende Mitarbeiterbefragung
- Beobachtungsbogen zur Verbesserung der Achtsamkeit

Einzelreflexion





# SEMINARÜBERBLICK

Blatt 9

## NACH TAGEN

### Der erste Tag

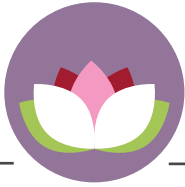
|                                                    |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Start ins Seminar                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrüßung, Seminarziele, Themen</li><li>• Vorstellungsrunde</li><li>• Regeln, Seminarzeiten, Trainingsprinzipien</li></ul>         |
| Hardiness:<br>Seelische Widerstandskraft           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Was tun Sie bereits?</li><li>• Seelische Gesundheit/Hardiness</li><li>• Test: Hardiness</li><li>• Stärkung von Hardiness</li></ul> |
| Körper und Seele                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Einheit von Körper und Seele</li><li>• Körper und Seele in Alltagssprüchen</li><li>• Bedeutung körperlicher Symptome</li></ul>     |
| Autogenes Training                                 |                                                                                                                                                                            |
| Normalität und Krankheit                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Abweichung, Auffälligkeit, Krise, Krankheit</li><li>• Symptome</li></ul>                                                           |
| Glück und Zufriedenheit                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen von Glück und Zufriedenheit</li><li>• Funktion von Glück</li></ul>                                                      |
| Zufriedenheit durch den Einsatz<br>eigener Stärken | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mindset</li><li>• Stärken, Motivatoren, Einsatzmöglichkeiten</li><li>• Stärkentest</li><li>• Signaturstärken</li></ul>             |
| Stärken und Schwächen                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Schwächenermittlung</li><li>• Wertequadrate</li><li>• Stärken in den Schwächen</li><li>• Reframing</li></ul>                       |
| Tagesausklang                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Was habe ich heute gelernt?</li><li>• Was war mir besonders wichtig?</li><li>• Feedbackrunde</li></ul>                             |

trainingskonzepte

Gisela Blümmert: Gesundheitsfördernde Führung  
© managerSeminare



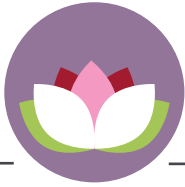
LEITFADEN



## Der zweite Tag

|                                       |                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Start in den Tag                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrüßung, Seminarziele, Themen</li><li>• Frage nach dem Wohlbefinden</li><li>• Fragen zum Vortag</li></ul>                              |
| Haltung und Verhalten                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rosenthal-Effekt</li><li>• Führungshaltung/Mitarbeiterverhalten</li></ul>                                                                |
| Stärkenorientierte Führung            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nachteile der Schwächenorientierung</li><li>• Stärkenorientierung im Jahresgespräch</li><li>• Stärken und Einsatzmöglichkeiten</li></ul> |
| Zuversicht                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimismustest</li><li>• Umgang mit Optimismus und Pessimismus</li></ul>                                                                 |
| Meditation                            |                                                                                                                                                                                  |
| Anerkennung                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wer erhält/gibt genug Anerkennung?</li><li>• Lob, Wertschätzung, Anerkennung</li><li>• Anerkennendes und kränkendes Verhalten</li></ul>  |
| Kopf-klar-Übung Quadrate              |                                                                                                                                                                                  |
| Loben und Kritisieren                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Angemessen Loben und Kritisieren</li><li>• Respektvoll kritisieren/aner kennend loben</li></ul>                                          |
| Die anerkennende Mitarbeiterbefragung | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesundheitsförderung</li><li>• Gesundheitsbelastung</li></ul>                                                                            |
| Tagesausklang                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Was habe ich heute gelernt?</li><li>• Was war mir besonders wichtig?</li><li>• Feedbackrunde</li></ul>                                   |



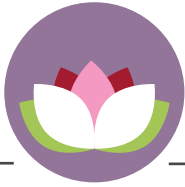


## Der dritte Tag

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Start in den Tag                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrüßung, Seminarziele, Themen</li><li>• Frage nach dem Wohlbefinden</li><li>• Fragen zum Vortag</li></ul>                                                                  |
| Achtsamkeit                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fragebogen „Achtsamkeit“</li><li>• Vorstellung eines veränderten Mitarbeiters</li><li>• Actstorming</li></ul>                                                                |
| Überforderung – Unterforderung – Zielvereinbarung | <ul style="list-style-type: none"><li>• Der kluge Hans</li><li>• Kalibrieren</li><li>• Teufelskreise: Über- und Unterforderung</li><li>• Zielvereinbarung SMART</li><li>• Vereinbarung einer Sonderaufgabe</li></ul> |
| Erkenntnis von Stressoren                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung von Stress</li><li>• Stresstest: Innere Antreiber</li><li>• ABC-Modell</li></ul>                                                                                 |
| Progressive Muskelentspannung                     |                                                                                                                                                                                                                      |
| Stress verhindern                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Äußere Auslöser, Innere Auslöser</li><li>• Positive Umdeutung</li><li>• Übung: Stopp + Atmen + Gegenmittel</li><li>• Mittel gegen die Stressreaktion</li></ul>               |
| Rückkehrergespräch                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebliches Eingliederungsmanagement</li><li>• Rückkehrergespräch in sechs Schritten</li><li>• Wenn ich selbst zurückkehren würde</li></ul>                                |
| Tagesausklang                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Was habe ich heute gelernt?</li><li>• Was war mir besonders wichtig?</li><li>• Feedbackrunde: Was ich noch sagen wollte</li><li>• Abschied</li></ul>                         |

Das Trainingsdesign ist so aufgebaut, dass Sie es sehr schnell umsetzen können. Natürlich werden Ihnen einige Übungen und Vorträge mehr zusagen als andere, und es gibt möglicherweise auch Elemente, die nicht zu Ihnen, Ihrem Trainingsstil oder zu der Teilnehmergruppe passen.





## Anmerkungen für die Umsetzung

- Der Zeitplan ist sehr dicht. Wenn Sie mit einer diskussionsfreudigen Gruppe arbeiten, werden Sie nicht alle Einheiten durchführen können. Deshalb ist es auf jeden Fall sinnvoll, wenn Sie bereits vor Beginn des Seminars überlegen, welche Elemente Sie ggf. weglassen wollen.
- Und weil die Stoffmenge so üppig ist, können Sie Module, die Ihnen nicht gefallen, streichen und dafür andere Übungen und Vorträge ausführlicher gestalten.
- Die Reihenfolge der Tagesinhalte ist sinnvoll, aber nicht zwingend.
  - **Tag 1:** Gesundheit und Krankheit (= Theoretische Grundlagen)
  - **Tag 2:** Gesundheitsfördernde Führungswerkzeuge (= Umsetzung in die Führungspraxis. Elemente des zweiten Themenbereiches beginnen bereits am ersten Tag und andere reichen bis in den dritten Tag; schließlich ist die „gesundheitsfördernde Führung“ das zentrale Thema.)
  - **Tag 3:** Vorbildliche Führungskräfte (= Umsetzung für die eigene Person)

Sie könnten die Reihenfolge verändern, wenn Ihnen ein anderer Ablauf logischer erscheint, zum Beispiel: Theorie – Blick auf die eigene Person – Blick auf die Mitarbeiter.

- Das Nacheinander der Lerneinheiten innerhalb der Tage ist an manchen Stellen zwingend notwendig, weil Lerninhalte aufeinander aufbauen. An anderen Stellen kann die Sequenz der Module getauscht werden.



# Gesundheitsfördernde Führung

Tag 2





## Der zweite Tag im Überblick

### Haltung und Verhalten

- Vortrag: Haltung und Verhalten

### Stärkenorientierte Führung

- Vortrag: Stärkenorientierung im Jahresgespräch
- Rollenspiel: Gespräch über Stärken

### Zuversicht

- Optimismus-Test
- Vortrag: Optimismus und Pessimismus
- Übung Meditation: Sorgen loslassen

### Lob, Wertschätzung, Anerkennung

- Vortrag: Anerkennung = Lob + Wertschätzung
- Gruppenarbeit: Anerkennung und Kränkung
- Kopf-klar-Übung Quadrate

### Angemessen Loben und Kritisieren

- Gruppenübung: Kritik und Lob
- Vortrag: Wertschätzend kritisieren und loben
- Einzelübung: Ein Lob und eine Kritik

### Die anerkennende Mitarbeiterbefragung

- Einzelübung: Gesundheitsförderung und -belastung
- Vortrag: Persönlichkeitstypen
- Demo: „Anerkennende Mitarbeiterbefragung“
- Rollenspiel: „Anerkennende Mitarbeiterbefragung“

### Tagesausklang

[www.company.de](http://www.company.de)

### Start in den Tag: 9:00 – 9:15

Löschen Sie ggf. Punkte, die Ihnen weniger wichtig erscheinen.

## Stärkenorientierte Führung



[www.company.de](http://www.company.de)

- Stärkenorientierte Führung: 9:30 – 10:30
- **Input: Stärkenorientierung**
- Möglicher Trainertext: Viele Vorteile entstehen, wenn wir uns auf die Stärken unserer Mitmenschen besinnen.
- Wir sehen sie in einem positiven Licht. Dadurch empfinden wir Wertschätzung. Das bemerken unsere Mitmenschen.
- Sie freuen sich darüber. Sie bemühen sich, unsere Wertschätzung zu erhalten. Sie behandeln uns mit mehr Wertschätzung.
- Deshalb finden wir sie noch netter als zuvor. ...

*Bildnachweis: ©Gisela Blümmert*



Was fällt Ihnen auf?

$$4 + 1 = 5$$

$$4 + 3 = 7$$

$$5 + 4 = 9$$

$$3 + 3 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$



[www.company.de](http://www.company.de)

- Vortrag: Stärkenorientierte Führung: 9:30 – 9:45
- **Input: Stärkenorientierung**
- **Flipchart: Gleichungen**
- Menschen sind komische Wesen. Sie bemerken zuerst, was nicht in Ordnung ist.
- Das, was unseren Erwartungen widerspricht, löst unangenehme Gefühle aus. Wir spüren (bemerken) etwas. Und das sagen wir dann zuerst.

## Nachteile der Schwächenorientierung

- ➖ Verschlechterung der Beziehung Führungskraft / Mitarbeiter
- ➖ Abbau des Selbstbewusstseins des Mitarbeiters
- ➖ Beeinträchtigung des Wohlbefindens
- ➖ Verminderung der Motivation
- ➖ Herabsetzung der Leistungsfähigkeit

[www.company.de](http://www.company.de)

- Vortrag: Stärkenorientierte Führung: 9:30 – 9:45
- **Input: Stärkenorientierung**
- Viele Führungskräfte reden mit ihren Mitarbeitern zu häufig über Unerfreuliches: Fehler, Schwächen, Ungereimtheiten ...

# Stärkenorientierung im Jahresgespräch

## Prozedere

- Führungskraft verkündet bei einer Dienstbesprechung, dass sie mit allen Mitarbeitern über ihre Stärken reden will.
- Sie bittet Mitarbeiter, sich selbst einzuschätzen.
- Angebot: evtl. können Mitarbeiter einen Stärkentest machen.
- Führungskraft schätzt Stärken aller Mitarbeiter ein.
- Führungskraft und Mitarbeiter reden im Jahresgespräch über die Stärken und ihre Einsatzmöglichkeiten.

[www.company.de](http://www.company.de)

- Vortrag: Stärkenorientierung im Jahresgespräch: 9:45 – 9:55
- **Input: Stärkenorientierung**
- Das Gespräch über Stärken muss vorbereitet werden.



- Vortrag: Stärkenorientierung im Jahresgespräch: 9:45 – 9:55
- Partnersuche: 9:55 – 10:00 / Teilnehmer führen zu zweit 2 Rollenspiele nach diesem Muster durch: 10:00 – 10:30
- **Handout: Stärkenorientierung Jahresgespräch**

## Was fällt Ihnen auf?

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 4 | + | 1 | = | 5 |
| 4 | + | 3 | = | 7 |
| 5 | + | 4 | = | 9 |
| 3 | + | 3 | = | 6 |
| 2 | + | 2 | = | 5 |

Vermutlich lautet Ihre Antwort, dass die fünfte Gleichung falsch ist. Weniger wahrscheinlich ist es, dass Sie antworten würden, dass vier Gleichungen richtig sind, während eine falsch ist. Noch unwahrscheinlicher ist es, dass Ihnen nur die vier richtigen Gleichungen aufgefallen sind.

Menschen bemerken zunächst, was nicht stimmt. Das Stimmige wird als normal empfunden, über die Abweichung wird geredet.

Positive Abweichungen, die so auffällig sind, dass sie bemerkt werden, sind eher selten. Deshalb wird den Fehlern viel Aufmerksamkeit gewidmet. Besondere Leistungen werden weniger häufig thematisiert. Selten oder nie wird über die ganz normalen Handlungsweisen, die den Erwartungen entsprechen, geredet.

Bei vielen Gesprächen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die Leistungen und Verhaltensweisen, die in Ordnung sind, in einem Satz abgehandelt. Wenn ein Mitarbeiter durch eine sehr herausragende Leistung aufgefallen ist, so wird das etwas ausführlicher erwähnt. Über Fehler und Mängel dagegen wird detailliert gesprochen. Was genau ist passiert? Warum ist das passiert? Wie kann das in Zukunft vermieden werden?

Psychologisch ist das gut nachvollziehbar. Wenn eine andere Person etwas tut, was wir erwartet haben, so entwickeln wir keine Emotionen. Wenn die Person in ihrem Handeln jedoch in unerwarteter Weise positiv oder negativ abweicht, entstehen gute oder schlechte Gefühle. Und durch diese Gefühle werden die Ereignisse für uns spürbar. Tragischerweise sprechen Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deshalb oft über unangenehme Angelegenheiten.

Das ist deshalb tragisch, weil dadurch das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt werden:

- Mit negativen Gefühlen besetzte Gespräche trüben das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Damit wird ein wichtiger Motivator – die Beziehung – in seiner Wirksamkeit geschmälert.
- Wenn die Aufmerksamkeit auf die Fehler und Schwächen von Mitarbeitern gelenkt wird, wird das Selbstbewusstsein geschwächt. Ein weiterer Motivator – das Selbstvertrauen – wird beeinträchtigt.



Wenn Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen über ihre Stärken reden, so führen sie ein positiv besetztes Gespräch,

- bei dem die Beziehung verbessert wird,
- bei dem der Mitarbeiter Wertschätzung erfährt,
- bei dem die Führungskraft Anerkennung für sie sonst unbemerkten „normalen“ Leistungen in Worte fasst,
- bei dem die Führungskraft sich selbst bewusst macht, über welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen,
- bei dem die Führungskraft ihr Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertieft, weil ihr klar wird, zu welchem hohen prozentualen Anteil sie sich gut auf das Team verlassen kann,
- bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Selbstbewusstsein entwickeln können, weil sie ihre Fähigkeiten genauer betrachten,
- bei dem neue Motivation wachsen kann, weil Menschen wahrgenommene Stärken gern einsetzen wollen.

Stärkenorientierte Führung ist eine Investition in das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und in die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Anregung

- Schreiben Sie jeden Abend auf, was Ihnen gut gelungen ist. Notieren Sie dazu, welche Ihrer Stärken Sie dabei unterstützt hat.
- Fordern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, ebenfalls auf ihre positiven Leistungen und Stärken zu blicken.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit Ihnen über ihre Leistungen und Stärken zu reden.



Das Jahresgespräch ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, um mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre Stärken zu sprechen.

Um diese Thematik vorzubereiten, gibt die Führungskraft in einer Teambesprechung bekannt, dass bei den Jahresgesprächen über die individuellen Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesprochen werden soll. Die Führungskraft erläutert, dass es schwer ist, ohne Anhaltspunkte über Stärken zu reden und dass eine Einschätzung wesentlich einfacher wird, wenn geeignete Beobachtungskriterien herangezogen werden.

Die Führungskraft stellt das Persönlichkeitsmodell vor (Info: 07 Test Kommunikationsverhalten) und erklärt, dass sie eine entsprechende Fremdeinschätzung für alle Mitarbeiter machen wird, und bittet die Teammitglieder zur Vorbereitung des Jahresgespräches um eine Selbsteinschätzung. Zusätzlich oder alternativ stellt die Führungskraft die Liste der 24 Stärken vor (Info: 08 Stärken) und erklärt hier ebenfalls, dass sie eine entsprechende Fremdeinschätzung für alle Mitarbeiter machen wird und bittet die Teammitglieder zur Vorbereitung des Jahresgespräches um eine Selbsteinschätzung.

Die Führungskraft kann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich Persönlichkeitstest (Handout: 02 Test Kommunikationsverhalten) oder Stärkentest (Handout: 03 Stärkentest) aushändigen. Dabei muss die Führungskraft allerdings betonen, dass jede Person selbst entscheiden kann, ob sie einen Test machen möchte und ob sie über die Testergebnisse sprechen will.

## Beim Jahresgespräch

- vergleichen Führungskraft und Mitarbeiter Selbst- und Fremdeinschätzung,
- sprechen über die Stärken des Mitarbeiters,
- überprüfen, inwiefern der Mitarbeiter seine Stärken bereits bei der Arbeit einsetzt,
- überlegen, wie der Mitarbeiter seine Stärken bei seinen bereits bestehenden Aufgaben besser einsetzen kann,
- denken darüber nach, bei welchen anderen in Frage kommenden Aufgaben der Mitarbeiter seine Stärken besser einsetzen könnte,
- erwägen, mit welchen Sonderaufgaben, die seinen Fähigkeiten entgegenkommen, der Mitarbeiter betraut werden könnte
- und vereinbaren, dass sie in Zukunft weitere Ideen sammeln und austauschen wollen, damit der Mitarbeiter möglichst stärkenorientiert eingesetzt werden kann.



# Stärkenorientierung im Jahresgespräch

Blatt

1

## Schritte im Jahresgespräch

1. Führungskraft und Mitarbeiter vergleichen Selbst- und Fremdeinschätzung.
2. Sie sprechen über die Stärken des Mitarbeiters.
3. Sie überprüfen, inwiefern der Mitarbeiter seine Stärken bereits bei der Arbeit einsetzt.
4. Sie überlegen, wie der Mitarbeiter seine Stärken bei seinen bereits bestehenden Aufgaben besser einsetzen kann.
5. Sie denken darüber nach, bei welchen anderen infrage kommenden Aufgaben der Mitarbeiter seine Stärken besser einsetzen könnte.
6. Sie erwägen, mit welchen Sonderaufgaben, die seinen Fähigkeiten entgegenkommen, der Mitarbeiter betraut werden könnte.
7. Sie vereinbaren, dass sie in Zukunft weitere Ideen sammeln und austauschen wollen, damit der Mitarbeiter möglichst stärkenorientiert eingesetzt werden kann.

